

*Lescano, Agustín*

## La gestión en Educación Física: Un análisis político

---

**10mo Congreso Argentino de Educación Física y Ciencias**

*9 al 13 de septiembre de 2013*

**CITA SUGERIDA:**

*Lescano, A. (2013) La gestión en Educación Física: Un análisis político [en línea]. 10mo Congreso Argentino de Educación Física y Ciencias, 9 al 13 de septiembre de 2013, La Plata. En Memoria Académica. Disponible en:*

*[http://www.memoria.fahce.unlp.edu.ar/trab\\_eventos/ev.3036/ev.3036.pdf](http://www.memoria.fahce.unlp.edu.ar/trab_eventos/ev.3036/ev.3036.pdf)*

Documento disponible para su consulta y descarga en **Memoria Académica**, repositorio institucional de la **Facultad de Humanidades y Ciencias de la Educación (FaHCE)** de la **Universidad Nacional de La Plata**. Gestionado por **Bibhuma**, biblioteca de la FaHCE.

Para más información consulte los sitios:

<http://www.memoria.fahce.unlp.edu.ar>

<http://www.bibhuma.fahce.unlp.edu.ar>



Esta obra está bajo licencia 2.5 de Creative Commons Argentina.  
Atribución-No comercial-Sin obras derivadas 2.5

## **La gestión en Educación Física. Un análisis político**

**Autor:** Agustín Amílcar Lescano

**e-mail:** agustinles@gmail.com

**Institución:** CICES-FaHCE-UNLP

### **Resumen**

Es tema de este trabajo la gestión; más precisamente, el modo en que la Educación Física piensa la gestión. Desde nuestra perspectiva de análisis, prácticamente este tema no ha sido estudiado. La hegemonía de los estudios se posiciona en proponer un modo prescriptivo de gestionar la Educación Física, o en cómo lograr la mayor eficiencia y efectividad de esa prescripción. Por lo tanto, no resulta extraño que no haya estudios críticos sobre el tema (señalamos como excepción el trabajo de Giles). No abundan los estudios y análisis críticos, sino que hay muchas propuestas prescriptivas y recetarias que se aplican en lo que se ha dado a llamar diferentes espacios de gestión. Estos estudios no enseñan a pensar la gestión ni sus técnicas, sino que enseñan el mejor modo de aplicar técnicas que sean eficientes y eficaces a la hora de lograr los objetivos.

En virtud de cómo se presenta el campo de la gestión en Educación Física, nuestra perspectiva de análisis tiene por objeto conceptualizarla y problematizar las ideas centrales que actualmente se presentan como modelo para luego, interpretarlas y tensionarlas en una argumentación lógica.

**Palabras claves:** gestión, Educación Física, administración empresarial, pedagogía por objetivos.

## La gestión en Educación Física

En el campo de la Educación Física Argentina, la palabra gestión en sus diferentes conceptualizaciones aparece en la década de 1990. Se instala como término técnico y como tema a mediados de esa década. Su significado refiere, de modo general, a ideas de organización, dirección, planificación estratégica y conducción de actividades deportivas. Generalmente los libros, manuales, artículos y especialistas sobre el tema se ocupan de la gestión deportiva o utilizan ese concepto como sinónimo de la Educación Física, la gimnasia, el juego, las actividades al aire libre, suponiendo que son la misma cosa. Si bien últimamente aparecen propuestas de gestión en el ámbito de la gimnasia –en términos de fitness–, en el juego –en términos de tiempo libre– y en las actividades al aire libre –en términos de carrera de aventura–, el mayor cuerpo teórico de la gestión en Educación Física se ocupa de las prácticas deportivas. A la vez diagnostican, de un modo u otro, falta de teoría sobre el asunto y/o evolución en la demanda de las prácticas corporales; así es tema la gestión en el campo de la Educación Física.

En su libro *Manual práctico de organización deportiva* (1996), Martín Andrés sostiene de modo analítico que la acción de organizar se produce constantemente en el mundo del deporte, pero es uno de los aspectos menos valorados y atendidos. Dice: “Si bien es verdad que gestión, dirección, administración, organización, son conceptos con muchas cosas en común, sin fronteras exclusivas, y de los que existen inagotables fuentes bibliográficas, echo en falta teoría que atienda más en particular los elementos típicos de la organización deportiva”. Y más adelante agrega que, “Como en todos los órdenes de la vida la **Organización** requiere método y ciencia”, su propósito es “reivindicar la racionalidad en la organización; el método y el rigor necesario para **‘hacer lo más posible con el mínimo esfuerzo’**” (27-28; negritas del autor). Sostiene que la organización se ocupa de:

1. Determinar el contenido de todas las acciones necesarias, de forma que cada una sea lo más eficaz y eficiente para cumplir los objetivos previstos. Coordinar estas acciones y buscar su vínculo más útil y efectivo en base al sentido colectivo del acto. Definir las conexiones entre las distintas acciones en aras de una normalización y automatización de procesos y

procedimientos que favorezca un clima de imparcialidad, transparencia, igualdad, objetividad y rigor.

2. Hacer posible que cada acción se efectúe en y durante su momento justo y preciso, estableciendo un orden correcto de ejecución en base a la exacta sincronización de acciones y un perfecto resultado de conjunto.

3. Asignar el cumplimiento de las distintas acciones, a las personas más adecuadas para llevarlas a cabo, designando el lugar más apropiado, y dotando los medios necesarios para realizarlas. Ello para garantizar un grado de realización óptimo y de mejor calidad (29).

Otros autores, Sacristán, Hernando Jerez y Fernández Ajenjo, disponen su libro en virtud de orientar a aquellas personas que se ocupan de la dirección y gestión del deporte por tener éste una fuerte demanda y evolución en los últimos tiempos. Dicen:

Como es patente, desde hace ya algo más de dos décadas el deporte ha cobrado una creciente importancia social. Su número de practicantes se ha dispersado pasando de ser una práctica de minorías representada por los jóvenes y personas de alto poder adquisitivo, al momento actual en que es practicado desde la niñez hasta la tercera edad y por personas de toda condición económica y social. [...] el deporte hoy en día es considerado como un importante bien social que es protegido, fomentado y valorado por todos los estamentos sociales.

Todo ello ha dado lugar a una **creciente demanda** de actividades deportivas de todo tipo, [...] las actividades deportivas que se ofrecen y demandan los ciudadanos están sujetas a modas que cambian con bastante rapidez, lo que obliga a técnicos, gerentes y directores a una labor de constante formalización y actualización (1996: 13; negrita de los autores).

La propuesta de los autores es considerar la dirección y gestión de entidades deportivas como

auténticas empresas que deben regirse por criterios empresariales, **abandonando las estructuras de carácter aficionado** que, con carácter general excepto las entidades mercantiles, presentaban hasta hace poco tiempo. [...] Creemos pues necesaria una publicación que presente de manera sistemática las peculiaridades de la dirección y gestión de las empresas deportivas (13-14; negrita de los autores).

Sostienen que los términos dirección y gestión se utilizan confusamente en el ámbito económico-empresarial, y por ello proponen la siguiente distinción:

a) *Dirigir* es decidir y planificar qué va a hacer la empresa, y *gestionar* es ejecutar dichas decisiones.

b) *Dirigir* es planificar a largo plazo, y *gestionar* planificar a corto plazo.

c) *Dirigir* es la función de los Altos Directivos, *gestionar* la de los mandos intermedios. Suele añadirse un tercer eslabón: ejecutar, que corresponde a los operarios o empleados.

d) *Dirigir* consiste en llevar a cabo la función estratégica, y *gestionar* la función operativa.

e) *Dirigir* hace referencia al 1er. nivel de actuación en importancia, y *gestionar* al 2do. nivel (43-44; cursiva de los autores).

Por otra parte, la publicación de un compilado de autores titulada *Gestión y economía del deporte. Aproximaciones teóricas y aplicaciones* (Gutiérrez Betancur 2007) refiere a la práctica deportiva ubicándola como un fenómeno social, económico y político de gran influencia para la población; reconocen allí “la destinación de altos recursos para su funcionamiento, la ampliación y construcción de nuevos escenarios deportivos y la implementación de nuevas tecnologías, [lo que] obliga a pensar seriamente en cómo es administrada la actividad deportiva y si se es consciente de su significado como factor de desarrollo del país” (11). La organización deportiva se entiende en términos empresariales: “**se viene desarrollando un fenómeno de *empresarismo empresarial*** del cual el sector deporte no se excluye, lo que ha permitido fortalecer las estructuras (...) a través de lo que se conoce como el *asociacionismo deportivo*” (11; negrita y cursiva de los autores). Sostienen que estos factores han conducido la reflexión y el intercambio de posiciones conceptuales sobre la gestión y la economía del deporte; por ello, con esta compilación pretenden “contribuir a la formación de los profesionales responsables del deporte, la educación física y la recreación” (11).

Todos los artículos editados en esta compilación piensan una relación entre: gestión-administración-economía-empresa. Por ejemplo, afirman que el asociacionismo deportivo es producto del “siglo XX con la masificación, el mercantilismo deportivo y la profesionalización, [así] el asociacionismo deportivo adquiere una categoría más utilitaria y aquellas organizaciones con mayor poder económico son las que sobreviven” (18). Otro ejemplo en relación con la consultoría en empresas deportivas dice:

Las experiencias desarrolladas tanto en el campo administrativo como en el de la Ingeniería Industrial se replicaron de una organización a otra e inclusive a otras áreas del conocimiento, apareciendo así la figura del consultor como el profesional que ayuda a la solución de problemas, un facilitador del proceso de aprendizaje (34).

Hasta acá se ha presentado el modo general en que la Educación Física piensa la gestión. Ésta se configura en torno a las ideas de organización, vinculando las prácticas a la calidad, eficiencia, eficacia, empresa, capital económico. Los principios de la gestión en Educación Física se basan en los de la administración y de la organización empresarial y mercantil.

### **Gestión y elaboración curricular: pedagogía-didáctica**

Es tema de este apartado mostrar la relación que existe entre la gestión y las propuestas pedagógicas-didácticas de elaboración del currículo. Anteriormente situamos las propuestas de gestión de la Educación Física Argentina en la década de 1990. Se estableció que la gestión y la gestión en Educación Física se articulan a la administración empresarial. Todas estas cuestiones ligadas a la eficiencia y la eficacia encuentran puntos de vinculación con aquellas propuestas de elaboración curricular conocidas como: pedagogía por objetivos, teoría curricular, modelo pedagógico lineal, plan de aprendizaje, planificación racional; en todos los casos, el currículo escolar evoluciona al ritmo de las exigencias del proceso de industrialización empresarial y mercantil. Es decir, hay un modelo social y económico que debe tener su correlato en términos educativos.

Las generalidades que aquí se analizan son las correspondientes a las propuestas curriculares que piensan sus diseños conforme a modelos que aseguran la regularidad curricular, y por lo tanto el sistema.

Díaz Barriga sostiene, en el inicio de su libro *Didáctica y currículum. Convergencias en los programas de estudio*, que la elaboración de los currículos, proyectos y programas educativos se concebía como la aplicación de una serie de pasos técnicos. Así, elaborar programas centrados en los “comportamientos estudiantiles –objetivos terminales e intermedios–, [es una alternativa] (...) sumamente restrictiva y rígida” (1997: 11 y 12). Señala que una de las causas para pensar este currículo, como dijimos al inicio del capítulo, es la

evolución de la escuela al ritmo de las exigencias del proceso de industrialización, en este caso, la “teoría curricular” constituye la expresión pedagógica de una teoría educativa específica de este proceso y en la que

se reivindican los “saberes útiles”, los cuales son necesarios para la vida productiva. Estos saberes también implican la adquisición de ciertas valoraciones y actitudes comportamentales (1997: 13).

En este sentido, se puede pensar una lógica tecnicista: no se analizan los fundamentos conceptuales de esas propuestas (14), hay una aplicación directa, el programa está rígidamente estructurado –tipo carta descriptiva–, y al maestro devenido en docente sólo le corresponde ejecutarlo, llevarlo a la práctica y dosificarlo ante sus estudiantes (17). El autor sostiene que estos programas se gestaron “en el marco de las teorías del mercado que, usando criterios del ‘eficientismo’, se encargaron de minimizar notoriamente la función intelectual del docente<sup>1</sup>, para dejarlo simplemente como un operario del acto educativo”.

En su libro *La pedagogía por objetivos: Obsesión por la eficacia* (1986), Gimeno Sacristán explica la relación entre modelo educativo por objetivos, eficiencia económica y gestión; por lo tanto, y debido a la claridad con que la expone, nos interesa citar rigurosamente al autor:

*La pedagogía por objetivos* nace al amparo del eficientismo social que ve en la escuela y en el currículo un instrumento para lograr los productos que la sociedad y el sistema de producción necesitan en un momento dado. No es una pedagogía que responda a los problemas más graves que presenta la educación, la institución educativa o la sociedad. El fracaso escolar y la crisis de los sistemas educativos son vistos como fracasos de eficiencia en una sociedad competitiva, altamente tecnologizada, cuyos valores fundamentales son de orden económico. En esta situación, la preocupación radica en encontrar una respuesta eficaz como remedio fácil, en lugar de analizar el problema desde otras perspectivas.

Las técnicas de gestión científica ayudarán a hacer del modelo de objetivos un planteamiento eficiente para la enseñanza incorporando aportaciones de la organización científica al trabajo. [...]

Es un modelo que ha resaltado el valor de los *objetivos en la enseñanza* más que el valor de los *objetivos de la enseñanza*. Su preocupación es técnica, no de discusión teórica ideológica [...].

El modelo de objetivos esquematiza de forma muy simplificadora la labor no sólo educadora del profesor, sino la estrictamente instructiva (1986: 10-12; cursivas del autor).

---

<sup>1</sup> Si bien el autor utiliza el término docente queremos destacar que la etimología significa: dócil, docilidad; queremos señalar una distinción en el uso del término maestro ya que se contrapone al concepto docente. Si el maestro es aquel que sabe y problematiza las estrategias de transmisión de ese saber, al restarle función intelectual y convertirlo en un aplicador ciego de recetas y pasos metodológicos universales queda desinvertido de su función maestro para convertirse en “docente”.

Muestra una vez más la relación diciendo:

El movimiento de la *pedagogía por objetivos* es la búsqueda de un tipo de racionalidad en la forma de actuar pedagógicamente, coherente con una visión utilitaria de la enseñanza, de las instituciones educativas y de la educación en general. [...]

La industria como modelo de organización de la producción se toma como esquema-patrón en la organización y desarrollo del currículo escolar. La metáfora industrial presta los valores y el modelo procesual adecuados a los esquemas teórico-prácticos del currículo. [...]

[Esta influencia] se dejó sentir primeramente en las prácticas de gestión administrativa de la educación, para calar más tarde en la selección y desarrollo de las prácticas escolares. [...] [Así,] la metáfora industrial, el ejemplo de gestión de la educación como un negocio o una planta industrial se iniciaba. [...]

El ver, en la teoría curricular, el currículo como sistema de producción es un enfoque que se remonta ya a las primeras décadas de nuestro siglo, como una respuesta desde el mundo de la educación a unos planteamientos provocados desde la gestión industrial, tal como brevemente la hemos caracterizado. El concepto de “gestión científica” del proceso de producción industrial se copia en educación desde los primeros comienzos en que el currículo surge como un tema de discusión dentro del pensamiento sobre educación. [...] El modelo de gestión empresarial que equipara a la escuela con una factoría industrial, se deja traslucir de forma fundamental en el ámbito de la Administración y Organización escolares y se ha plasmado en la llamada *pedagogía por objetivos*. [...] El esquema aplicado al ámbito de la enseñanza ha pasado previamente por el campo de la administración educativa, que lo ha copiado a su vez del área empresarial (14-19; cursivas del autor).

Hasta acá, nuestra intención fue mostrar de dónde procede la idea de gestión y cómo un pensamiento emerge de un lugar que no le es propio: la industria y el mercado empresarial. La educación y el modo de pensar y gestionar el currículo, al igual que el modo en que la Educación Física piensa la gestión, se vincula a las ideas de organización y administración del modelo empresarial. Así, el discurso de la gestión en Educación Física a partir de la década del 90 presenta una continuidad con el modelo educativo conocido como *pedagogía por objetivos*.

## CONCLUSIÓN

Tanto la gestión en Educación Física como la gestión de la educación por objetivos suponen llevar adelante una propuesta que tiene por objeto lograr un resultado económico con la mayor eficiencia y eficacia posible. Para ello,



requieren todo un trabajo metódico sobre la administración respondiendo a las lógicas económicas que la empresa y el mercado regulan.

Se mostró que el modo en que la Educación Física piensa la gestión presenta una continuidad lógica con las argumentaciones de las ciencias económicas y empresariales. Esta relación directa y el modo en que se hace establecen una única forma de gestionar la Educación Física que vuelve inoperante otra forma de pensar la gestión. Esta proposición es la más efectiva porque todas las ideas analizadas sobre la gestión en Educación Física nos llevaban hacia ese lugar, al igual que el modelo de educación por objetivos. No obstante, consideramos que otras proposiciones pueden ser mostradas y requieren ser retomadas una vez más en este trabajo de análisis y argumentación lógica.

## **REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS**

- Díaz Barriga, A. (1997). *Didáctica y Currículo. Convergencias en los programas de estudio*, México D.F., Paidós.
- Giles, M. (2003). "La gestión en Educación Física como problema", en *Revista de Educación Física y Ciencia*, (con referato), año 6, 2002-2003, La Plata, Facultad de Humanidades y Ciencias de la Educación, Departamento de Educación Física.
- Gimeno Sacristán, J. (1986). *La pedagogía por objetivos: Obsesión por la eficiencia*, Madrid, Ediciones Morata.
- Gutiérrez Betancur, J. F. (2007). "La consultoría en las empresas deportivas", en Gutiérrez Betancur, J., F. (ed.), *Gestión y economía del deporte. Aproximaciones teóricas y aplicaciones*, Medellín, Funámbulos Editores (Serie Expomotricidad).
- Martín Andrés, O. (1996). *Manual práctico de organización deportiva*, Madrid, Gymnos.
- Sacristán, C., Hernando Jerez, V. y Fernández Ajenjo, J. (1996). *Gestión y Dirección de Empresas Deportivas. Teoría y Práctica*, Madrid, Gymnos.